

## Kuinka nopeasti yrityksesi sopeutuu muutokseen?

### GUIDELINE- STRATEGIAPROSESSI

#### Epävarmuuden aika

Markkinoiden arvaamattomuus saa aikaan sen, että yrityksen ympäristöä on analysoitava ja kilpailukykyä kehitettävä jatkuvasti. Monen alan vaivana on ylikapasiteetti eikä kysynnän kasvu ole enää varmaa. Asiakkaista on tullut yhä vaativampia ja nopeampaan toimintaan pyritään kaikissa arvoketjun osissa.

Tuotteiden elinkaaret lyhenevät edelleen ja monet uusista kilpailijoista ovat valmiita muuttamaan totuttuja pelisääntöjä. Logistiikkatoiminnot ja yritysten koko muuttuvat fuusioiden ja yritysostojen myötä. Suuri tiedon määrä tekee vaikeaksi tunnistaa, mikä on oleellista avaintietoa. Uusia laillisia ja teknisiä rajoitteita tulee ilmi: ympäristönsuojelun, eettisen toiminnan ja yhteiskuntavastuun kysymykset sekä tuotevastuun mukana tuotteiden turvallisuus.

Avain kannattavuuteen ja kilpailukykyyn on yrityksen kyky sopeutua muutokseen. Jatkuvan muutoksen hallinnasta on tullut yhtä tärkeää kuin operatiivisesta johtamisesta. Evoluutio kohtelee hellästi niitä, jotka osaavat nähdä tulevaisuuteen, hyödyntää joustavia ratkaisuja ja ovat valmiita muutoksiin. Hengissä säilymisen takaa tehokas liiketoimintaprosessi, joka on kyvykkäiden ihmisten johtama, ilman jäykkiä funktionaalisia rakenteita.

#### Voiko muutosta hallita?

Guideline- strategiaohjelman prosessimainen ajattelutapa on pohjana muutoksen hallinnalle. Työkalut on suunniteltu tukemaan markkinoiden seurantaa ja kehittämään samanaikaisesti toiminta. Perustana ovat kilpailutilanne ja yrityksen kyvyt ja taidot:

- osaamisalueet,
- organisaation rakenne ja työntekijät,
- johtamistapa ja
- muutosvalmius.

Sukupolvenvaihdokset, muuttuvat markkinat, uudet teknologiat ja tuotteet voivat vaatia erilaista tapaa organisoida ja johtaa liiketoimintaa. Yrittäjä joutuu vastaamaan useisiin perustaviin kysymyksiin:

- Pitääkö vastuuta, ja samalla valtaa, jakaa alaspäin?
- Pitääkö henkilökunnan antaa tehdä nykyistä useammin itsenäisiä päätöksiä?
- Voidaanko ihmisiin ja heidän kykyihinsä luottaa?
- Jos kannattavuus ei ole kunnossa, pitääkö puuttua liiketoimintaprosesseihin ja organisaatorakenteisiin?
- Onko kasvu saanut aikaan sen, että entinen toimintatapa ei tuo enää samaa tulosta?

Liikkeenjohton pääkysymyksenä ei ole enää, kuinka hyvin organisaatiota voidaan johtaa. Kysymys on siitä, onko henkilökunta voinut vaikuttaa omaan rooliinsa yrityksen

tulevaisuudensuunnitelmissa. Ihmiset saadaan sitoutumaan tavoitteisiin, jos heille saadaan kyllin selväksi yrittäjän **visio**, tahtotila ja polku sinne, **strategia**.

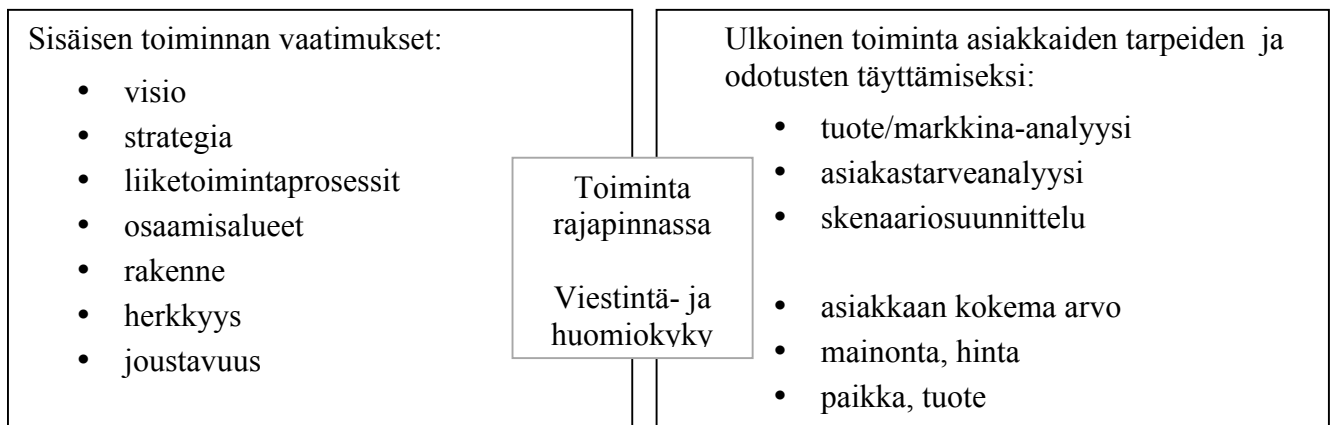
Yrittäjä osaa ajatella mahdollomalta tuntuvan mahdolliseksi. Pohdittavana on, miten henkilökunta saadaan samalle aaltopituudelle. Miten ihmiset saadaan luomaan ympäristö, jossa mahdollomat asiat voidaan tehdä mahdollisiksi? Antaa kaikkien kukkien kukkia, mutta istutetaan ainoastaan ne, jotka vievät yrityksen haluamaansa suuntaan.

### Kenelle Guideline soveltuu?

Ohjelma soveltuu epävakaaan liiketoimintaympäristön kohdanneille PK- yrityksille, jos ne tunnistavat toiminnassaan seuraavia ominaisuuksia:

- kasvavia kansainvälisiä toimintoja tai kansainvälinen toimintaympäristö on muuttunut
- markkinat ovat epävarmat
- tuotteet ovat monimutkaisia tai tuotevalikoima on laaja
- logistinen suorituskyky ei ole riittävän hyvä
  - tuotantotoiminnan on oltava enemmän markkinasuuntautunutta, tuotantoperiaatteita on muutettava
  - on otettava huomioon koko arvoketju
- tuotteissa tai toimialalla käytetään vaikeasti sovellettavia uusia teknologioita
- on kehitettävä liiketoimintaprosesseja joustavampaan ja sopeutumiskykyiseen suuntaan

### GUIDELINE- strategiatyö kattaa seuraavat liiketoiminnan osa-alueet



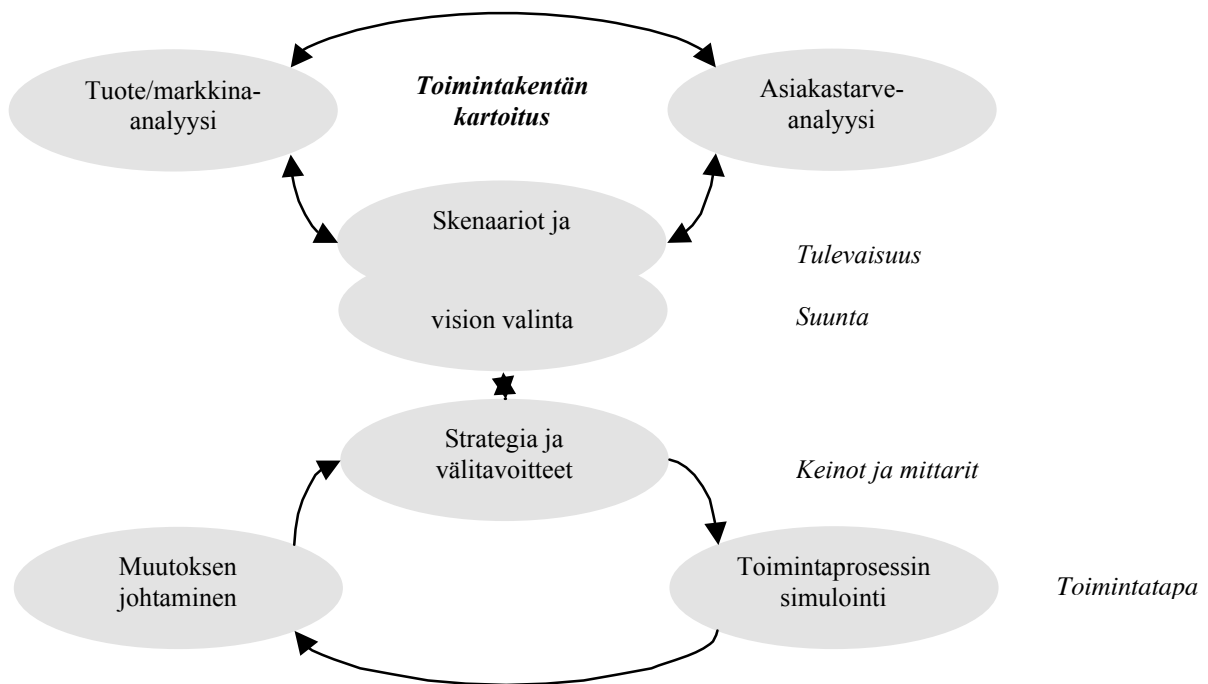
Työprosessille tyypillisiä piirteitä ovat:

- työryhmässä työskentely ja vastavuoroisuus
- hyväksytyt ja helppokäyttöiset työkalut
- tulokset, jotka liittyvät suoraan liiketoiminnan tuloksiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin
- kehittämisen moduulit seuraavat ja tukevat toisiaan; analyysien tulokset hyödynnetään seuraavassa prosessin vaiheessa – tulokset eivät jää ”leijumaan”.

## Strategiaprosessin eteneminen

Työ painottuu alussa analyysihin, muodostuen useista ns. yhden muuttujan selkeistä analyysityökaluista. Yrityksen ulkopuolinen ohjaaja toimii kirjurina. Suurin hyöty strategiaprosessista saadaan, kun työskentelyyn osallistuvat yrityksen avainhenkilöt. He tuovat työskentelyyn oman vastuualueensa näkemykset ja vaikuttavat siten työn kaikissa vaiheissa. Strategisten keinojen valinta ja toimintasuunnitelman käytännön toteuttaminen helpottuvat kun avainhenkilöt osallistuvat koko prosessiin. Muutosten perusteet ovat helposti ymmärrettävissä ja toteutuksiemme muutosvastarinta on pysynyt vähäisenä.

## GUIDELINE- KOKONAISUUS



Nykytilanteen kartoitus on ehkä ohjelman tärkein vaihe. Mitä paremmin lähtötilanteen vahvuudet ja ongelmat tunnetaan sitä käytännönläheisempi toteuttamisohjelma voidaan laatia.

### Toimintakentän nykytilanteen kartoitus:

#### TUOTE / MARKKINA-ANALYYSI

- Analyysi paljastaa vahvuudet ja kehittämistarpeet kilpailutilanteessa (ulkoisen kilpailun näkökulma).
- Esille nousee myös yrityksen tuoteryhmien *sisäinen kilpailu* henkilöresursseista, kapasiteetista jne.
- Edellä olevan perusteella valitaan tuoteryhmät, joihin yrityksen kannattaa keskittää tarkempi asiakastarveanalyysi.

#### ASIAKASTARVEANALYYSI

- Kerätään tietoa markkinoiden ja valittujen asiakasryhmien tarpeista
- Asiakastarvetietoja käytetään hyväksi strategiavaiheessa

#### Tulevaisuuden suunnan määrittäminen

##### SKENAARIOT (mahdollinen tulevaisuuden tila)

- Yritykselle laaditaan todennäköinen ja pessimistinen skenaario

##### VISION VALINTA (tavoitetila)

- Visio, tahtotila, muodostetaan yrityksen mission (yrityksen tehtävä yhteiskunnassa), arvojen ja skenaarion perusteella. Määritetään yritystason pitkän tähtäimen tavoitteet

#### Keinojen ja mittareiden määrittäminen

##### STRATEGIA JA VÄLITAVOITTEET

- Määritetään yrityksen menestystekijät, ydinosaamisalueet ja muut vahvuudet sekä heikkoudet
- Valitaan markkinoinnin kohdealueet (tuote/markkinayhdistelmät)
- Määritetään yrityksen strategia (toimintapa), jolla visio toteutetaan
- Määritetään mittarit ja välitavoitteet

#### Muutoksen toteuttaminen

Sanotaan, että hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Toisaalta, vaikka asia olisi kuinka hyvin suunniteltu, se on vielä kokonaan tekemättä. Kun tiedot on kerätty ja analysoitu, kun visiot ja tavoitteet on määritetty ja kun yrityksen tavoitetila on viimeistä piirtoa myöten suunniteltu, mitään konkreettista muutosta ei ole vielä tapahtunut.

Guideline- strategiaprosessin viimeisen osan tavoitteena on auttaa muutoshankkeen toteuttajaa hallitsemaan muutosta. Tässä vaiheessa käytetään hyväksi klassiseen projektinhallintaan liittyviä työkaluja ja periaatteita.

Muutoksen johtamisen perusajatus on joukko toisiaan seuraavia ja toistensa varaan rakentuvia kokonaisuuksia. Ohjelmassa käsitellään sen eräillä askelmilla asioita, jotka on otettava huomioon kaikissa vaiheissa. Prosessin ajatuksena on osallistuva\*) kehittäminen ja sen synnyttämä sitoutuminen. Niinpä jokaisella askelmalla korostetaan osallistuvan kehittämisen kolmea perustekijää: henkilöstön tahtoa, kykyä ja mahdollisuutta kehittää. Näiden lisäksi tarvitaan koko projektin läpäisemiseen toimiva ohjaus.

\*) toimintaa, jolla pyritään lisäämään aitoa osallistumista: jaetaan vastuuta, kuullaan ja kuunnellaan, tarjotaan päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia

GUIDELINE- menetelmä on kehitetty TKK:n TAI- tutkimuslaitoksen ja saksalaisen Fraunhofer-Instituutin yhteisprojektissa. PKT-Säätiössä se oli konsulttien koulutusohjelmalla vuosina 2001-2008. Ohjelman pääkouluttajana toimi liikkeenjohdon konsultti Marja Pylvänen.